



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS - FATECS

CURSO: Administração

ÁREA: Inovação Organizacional

Nome: Guilherme Montanaro

Lombardi

RA: 20958607

**Estudo de Caso do Jornal de Brasília sobre a influência do
surgimento do Marketing Digital em suas Estratégias**

Brasília

2013

Nome: Guilherme Montanaro Lombardi

**ESTUDO DE CASO DO JORNAL DE BRASÍLIA SOBRE A
INFLUÊNCIA DO SURGIMENTO DO MARKETING DIGITAL EM
SUAS ESTRATÉGIAS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um
dos requisitos para a conclusão do curso
Administração de Empresas do UniCEUB -
Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Cordeiro

Brasília
2013

Nome: Guilherme Montanaro Lombardi

**Um estudo de caso do Jornal de Brasília e a influência do
surgimento do Marketing Digital em suas Estratégias**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um
dos requisitos para a conclusão do curso
Administração de Empresas do UniCEUB -
Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Cordeiro

Brasília, ____ de _____ de 20__.

Banca examinadora

Prof. (a):

Orientador(a)

Prof. (a):

Orientador(a)

Prof. (a):

Orientador(a)

Um estudo de caso do Jornal de Brasília e a influência do surgimento do Marketing Digital em suas Estratégias

Guilherme Montanaro Lombardi¹

RESUMO

Este artigo apresenta como o surgimento do fenômeno do Marketing Digital, amplamente conhecido, influencia a formação de estratégias em jornais impressos, através de um estudo de caso qualitativo da Gráfica e Editora Jornal de Brasília LTDA, segundo maior grupo jornalístico do DF em termos de circulação paga. Por ser uma empresa tradicional da capital federal, sua inclusão no meio digital encontra-se em transição, porém, o marketing digital já influenciou seriamente o funcionamento da empresa, proporcionando novas oportunidades de negócio, colocando em contraste o que muitos colocam como ameaça. Para melhores resultados sobre essa pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de observação participante, análises documentais e aplicação de entrevistas abertas. Os estudos realizados na empresa, resultaram em uma análise construtiva e significativa a respeito da relevância do fenômeno na organização, abordando sua perspectiva de situação atual e futura.

Palavras-chave: Jornalismo impresso; marketing digital; mídias digitais; mídias sociais; estratégias; internet.

¹ Coordenador de Estratégias Digitais - Jornal de Brasília

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais propostas desse artigo é descrever como a internet impactou as estratégias de mídias tradicionais. O jornal impresso se encontra em uma verdadeira ameaça. Conforme o tempo passa, os jornais procuram cada vez mais alternativas diferentes e inovadoras de fornecimento de seus conteúdos, comercialização de publicidade e elaboração de promoções e parcerias com grandes instituições, desfrutando assim de suas credibilidades editoriais. Porém, alguns estudiosos sobre o assunto abordam essa visão do mercado de jornal impresso com horizontes diferentes. Nesse contexto, Meyer (2007) defende que com tanta informação disponível na internet, será cada vez mais difícil para que o usuário encontre o que realmente procura, pois esse contará com uma grande poluição de informações de credibilidade duvidosa e assim esse usuário necessitaria de alguém para organizar, avaliar e priorizar informação. Os jornais não só fornecem as notícias, eles as organizam numa ordem de relevância atrelada com sua interpretação. Assim, na opinião de Meyer (2007), a demanda por explicação e interpretação será maior do que nunca.

Devido a esse desafio, tudo indica que os jornais impressos buscam novas saídas, e grande parte delas estão relacionadas ao marketing digital e às mídias digitais, tendo como base o conceito maior de “Marketing”, como o objetivo de facilitar e consumir relações de troca pelo conjunto de atividades humanas, segundo Kotler (2001). Nesse contexto, é totalmente pertinente imaginar as inúmeras saídas que grandes empresas de produção de conteúdo com credibilidade podem ter nessas direções digitais. Dessa forma, existe uma grande relevância em relação ao assunto de mídias digitais atreladas ao jornal impresso. Diante de muitas discussões de que as mídias digitais são uma verdadeira ameaça ao conteúdo impresso, muito pouco se debate em relação ao enorme potencial de oportunidades que o mundo digital traz para as estratégias do jornal impresso nos tempos atuais. Para se aprofundar nesse tipo de questão, esse artigo descreve um estudo de caso qualitativo da tradicional empresa Jornal de Brasília, construído via a coleta de dados através de observação participante, análises documentais e aplicação de entrevistas abertas. Mais precisamente, este artigo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: **como o surgimento do marketing digital influencia na estratégia de uma empresa de jornalismo impresso?** Nesse contexto, o objetivo

geral de responder a esse problema de pesquisa se desmembra nos seguintes objetivos específicos: (1) apresentar referencial teórico sobre estratégia organizacional e marketing digital; (2) descrever a metodologia de estudo de caso utilizada no estudo; (3) apresentar os resultados desse estudo de caso, descrevendo como o marketing digital influenciou as estratégias do Jornal de Brasília; (4) discutir a relação jornal impresso-internet diante do caso investigado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing Digital e Mídias Digitais

O Marketing digital é uma ferramenta relativamente nova, e de acordo com Chleba (1999) muitas empresas ainda não perceberam seu potencial e ainda não sabem como transformá-la em uma ferramenta eficiente de comunicação. Assim, muitas empresas estão na internet apenas para observá-la.

O Marketing digital, pode ser descrito como: "[...] uma nova terminologia do marketing para as estratégias voltadas para as chamadas novas mídias, ou *new medias*, cujo público principal é essa nova geração de consumidores, a geração digital" (TELLES, 2009, grifo nosso).

Compreendido esse tópico, os conceitos de marketing digital se expandem ainda mais. Segundo Chleba (1999) o marketing digital possui sete forças fundamentais. A primeira é a "interatividade", devendo ser entendida de uma maneira bem mais abrangente que a simples transferência bidirecional de dados. A segunda força é a "personalização", que é uma das formas mais eficientes de converter o consumidor em cliente. Há também a força "globalização", visto que o impacto de mensagens de propaganda tem alcance global, uma vez que pessoas do mundo inteiro têm acesso a um mesmo veículo. É importante ressaltar que: "[...] a força da globalização não se restringe à mídia: as empresas podem construir marcas globais e conquistar mercados nos quais não têm nenhuma operação local." (CHLEBA, 1999, p. 20, grifo nosso).

A quarta força do marketing digital é a "integração", que propicia a integração dos sistemas de informação e simula uma rede única, também permitindo a existência da quinta força, a "aproximação", que é feita através dos recursos multimídias com o intuito de deixar o relacionamento do consumidor e do produtor

mais próximo. Há também a força “convergência”. Em relação a essa força, Chleba (1999, p.21) comenta que:

Estamos entrando na era da convergência, quando em um só serviço de comunicação teremos TV por assinatura, acesso à internet, videoconferência. O computador e a televisão vão transformar-se num único eletrodoméstico - a TV interativa -, criando um novo meio de comunicação completamente diferente dos atuais e com um potencial de desenvolvimento de serviços de informação e entretenimento com novos formatos e modelos de negócio.

E finalmente o marketing digital é marcado pela força “democratização da informação”, que se baseia no fato dos sites oferecerem conteúdo informativo a custos incomparáveis com os de livros, enciclopédias e revistas, quando analisado o volume de informação disponível em cada um desses meios.

É conhecido que no jornalismo impresso, um dos principais focos na geração de receita é a publicidade. Sendo assim, existem alguns modelos de comércio digital a serem abordados, e este comércio digital depende muito da comunicação com seu público alvo, pois “sem comunicação não há vendas” (CHLEBA, 1999, p. 94). Dessa forma, uma oportunidade envolvente nas estratégias de jornais impressos é a criação de sites na internet. Torres (2009) define a internet como uma rede de milhões de pessoas, que provêm de diversas classes sociais, que partem da premissa da busca de informações, diversão e relacionamento, e que exercem um comando e interação de forma a interferir em qualquer atividade ligada à sociedade e aos negócios.

Relacionando com o contexto de marketing digital, publicidade on-line, marketing web, publicidade na internet ou qualquer tipo de composição “digital” dentro desse contexto criativo, a utilização da internet funciona como uma ferramenta de marketing, de forma a envolver comunicação, publicidade, propaganda e uma porção de oportunidades de conceitos e estratégias da teoria de marketing (Torres, 2009).

Chleba (1999) sintetiza que a mídia impressa faz parte da distribuição de grandes volumes de informações em texto e imagens de maneira uniformizada para seus leitores, e da mesma forma os outros meios de mídias, como a televisão e o rádio, têm modelos semelhantes, porém adaptados a sua forma de distribuição. A

nova mídia contrasta com os modelos de distribuição das mídias tradicionais, onde o caminho é bilateral. A interação reflete em uma infinidade de novos modelos de comunicação. Assim, Chleba (1999) estabelece um paralelo entre os meios tradicionais e a nova mídia, e aponta algumas definições. As mídias tradicionais têm como característica fundamental a distribuição unidirecional, de um conteúdo padronizado, de forma idêntica para todos. A nova mídia tem característica bidirecional de conteúdo, que pode sofrer personalização para cada usuário, e combater a obsolescência de notícias causada na mídia tradicional. Porém, os novos formatos de comunicação emergentes não substituirão necessariamente os meios tradicionais, mas representarão um valor diferente para o usuário (CHLEBA, 1999). A grande oportunidade se dá para as empresas de mídia, que poderão desenvolver novos serviços de comunicação em massa nesse mercado, transmitindo o que as mídias tradicionais realizam, de forma bidirecional. É importante ressaltar que “[...] esses novos hábitos não eliminam necessariamente os antigos: eles vêm somar-se ao contingente de possibilidades que a inteligência humana já colocou ao nosso alcance” (CHLEBA, 1999, p. 160, grifo nosso).

Finalizando as colocações das mídias tradicionais e das mídias digitais, Torres (2009) coloca um ponto importante entre o controle da mídia tradicional e o da internet, em que o primeiro se dá por controle dos próprios grupos empresariais e o segundo se dá pelo consumidor, onde o próprio é quem escolhe seu conteúdo a ser consumido.

Muitas empresas parecem ter a impressão de que por se falar de internet, há algo novo no comportamento humano. Porém, quando fala-se de marketing digital, o assunto ainda é sobre pessoas, histórias, desejos e relacionamentos (Chleba, 1999). O mesmo internauta é o mesmo consumidor das mídias tradicionais (Torres, 2009).

O consumidor possui tamanha importância dentro do contexto do marketing digital, que Adolpho (2011) define que o ciclo do produto deve começar por este. Similarmente, Torres (2009) apresenta um modelo simples explicando que o consumidor vai à internet para ter interação com quatro atividades básicas: (1) relacionamento; (2) informação; (3) comunicação e (4) diversão.

O modelo acima simplifica o entendimento do uso de algumas tecnologias existentes, em relação à busca de informação associada a sites de buscas, de relacionamento, de diversão, de comunicação em redes sociais, entre outros. Dessa forma “[...] a visão baseada no comportamento do consumidor permite analisar e

definir estratégias de marketing muito mais adequadas a cada um dos ambientes e a cada uma das situações presentes na Internet” (TORRES, 2009, p. 67, grifo nosso). Sendo assim, Torres (2009) define que é eficaz e flexível planejar uma estratégia de marketing digital com o consumidor representando o centro do círculo de influência, e assim, fixando seu comportamento como base da estratégia a ser tomada.

Dando grande relevância ao comportamento do consumidor, Torres (2009) apresenta então seis estratégias de marketing digital focadas no comportamento do consumidor, definindo as atividades que devem ser realizadas (ações táticas) e quais tecnologias devem ser utilizadas (ações operacionais) na implementação da ação:

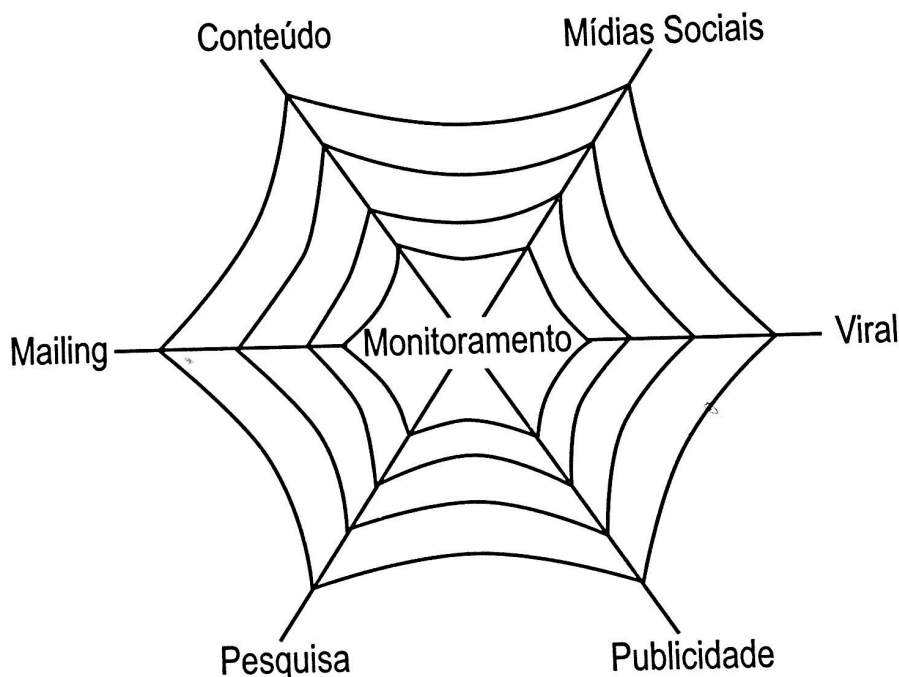
Estratégia de marketing	Estratégia de marketing digital	Ações táticas e operacionais	Tecnologias e plataformas empregadas atualmente
Comunicação corporativa Relações públicas	Marketing de conteúdo	Geração de conteúdo Marketing de busca	Blogs SEO/SEM
Marketing de relacionamento	Marketing nas mídias sociais	Ações em redes sociais Ações com blogueiros	Orkut, Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn etc.
Marketing direto	E-mail marketing	Newsletter Promoções Lançamentos	E-mail SMS
Publicidade e propaganda Marketing de guerrilha	Marketing viral	Postagem de vídeos, animações e músicas Publicação de widgets	Redes sociais YouTube Widgets virais
Publicidade e propaganda Branding	Publicidade on-line	Banners Podcast e videocast Widgets Jogos on-line	Sites e blogs Mídias sociais Google AdWords
Pesquisa de mercado Branding	Pesquisa on-line	Buscas e clipping Monitoramento de marca Monitoramento de mídias	Google Redes sociais Clipping

(TORRES, 2009, p.69).

Torres (2009) também levanta a importância do monitoramento dos resultados dessas ações, associando com o modelo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) proposto por Shewhart (apud Torres, 2009) e depois popularizado por Deming (apud Torres, 2009). Logo, o marketing digital abordado de forma completa deve ser composto de sete ações estratégicas: (1) Marketing de conteúdo; (2) marketing nas

mídias sociais; (3) e-mail marketing; (4) marketing viral; (5) publicidade on-line; (6) pesquisa on-line e (7) monitoramento.

Como na internet os consumidores estão sempre inseridos em ambientes e contextos diferentes, de forma interligada e dinâmica, e funcionando em interdependência, cada ação estratégica interferirá em outra e se torna muito difícil conseguir separar uma ação da outra. Dessa forma, Torres (2009) compara a interdependência de tarefas como fios de teia tecida por uma aranha e uma caixa, onde explica que as caixas são rígidas e só conseguem acomodar aquilo que é adaptável ao seu devido formato e, as aranhas, criam com suas teias um método simultaneamente dinâmico e flexível que ao mesmo tempo é resistente para acomodar o que lhe interessa. Torres (2009) continua, e defende que cada ação deve ser vista como um fio da teia que está sendo tecida, onde a ação estratégica orienta a direção do fio, porém é o conjunto de teias e suas quantidades que gerarão a consistência do resultado. Mesmo que a teia seja composta por fios principais que se propagam do centro para fora, a sustentação dela se dá pelos fios que correm circularmente à teia, dando estrutura aos fios principais. É dessa forma que, de acordo com Torres (2009), no Marketing digital a interação entre as diversas ações táticas e operacionais tendem a produzir sinergia e gerar eficácia e resultados consistentes, como no modelo seguinte:



(TORRES, 2009, p. 71).

De acordo com Torres (2009) a visão ampla do marketing na internet se dá na imagem acima, ilustrando muito bem o conceito do marketing digital, com suas seis dimensões estratégicas e com o monitoramento ao centro para garantir o controle dos resultados. Dessa forma, a aranha sabe tudo que se passa pela teia, pois qualquer movimento em um fio produz uma vibração no centro que informa quando a aranha precisa agir. A teia também ilustra outro conceito importantíssimo do marketing digital, de acordo com Torres (2009), que se refere à necessidade de coordenação e interação entre as ações estratégicas, pois: “pensar em uma ação isolada é tão frágil quanto a teia de uma aranha quando está somente com alguns fios” (TORRES, 2009, p. 71).

Ainda em relação às motivações do consumidor e o resultado das ações, Torres (2009, p.71) exemplifica:

A *newsletter* do e-mail marketing funciona melhor se transmite informações relacionadas ao marketing de conteúdo, e as mídias sociais ajudam a divulgar o conteúdo e potencializar o marketing viral. E somente com a monitoração do site, das redes sociais e do marketing viral é possível entender as motivações do consumidor e o resultado das ações.

Outro processo a ser analisado, que também constitui base para a variável “marketing digital” aqui abordada, é o processo dos 8 “Ps” do marketing digital (ADOLPHO, 2011). Este processo funciona de forma circular, e começa e termina pelo consumidor. É um processo que auxilia a estratégia de marketing central a se apoiar no grau de atividade do consumidor, e ajuda a empresa no aprendizado de seu respectivo mercado e melhoria de desempenho de ação-pós-ação, mantendo o foco no método e no conceito que deve ser feito. Na internet, a única constância é a mudança, pois como a rede é moldada pelo ser humano a todo momento, isso a torna muito orgânica e o orgânico muda de forma constante sua superfície, conclui Adolpho (2011). Assim, os 8 “Ps”, conforme modelo de Adolpho (2011), consistem primeiramente em (1) pesquisa, que se define por recolher todos os indícios do consumidor na internet, deixados por suas interações, permitindo que a empresa interprete de forma precisa o comportamento do consumidor e auxiliando a facilidade do consumidor de encontrar o que procura, agregando valor à marca empresarial. Outro “P” é o (2) planejamento, que deverá conter tanto detalhes

operacionais, (como a elaboração de um layout) quanto o monitoramento que será feito de todos esses dados, mostrando como o site se transformará em um plataforma de negócios; No “P” de (3) produção, que é integrante da parte da execução do planejamento e consistirá em mostrar ao empresário o que o site deverá conter, deve-se ter controle para que tudo que foi planejado saia conforme o esperado. Já a (4) publicação se baseia no conteúdo que a empresa vai disponibilizar para o consumidor e o mercado em que está incluída. Contempla então, o conteúdo a ser postado nas mídias digitais, com o objetivo de fomentar novas visitas, uma vez que o consumidor exerce seu grau de atividade a partir do momento que existe conteúdo para distribuição e compartilhamento. “Conteúdo, é o que gera relevância e viralização da sua marca” (ADOLPHO, 2011, p. 311). No “P” de (5) promoção, se mostra que a comunicação deve ter um viés viral, para que consiga se propagar. Aborda um tipo de estratégia que transforma o consumidor em veículo, que tem seu resultado dependente da força da marca e da relevância da campanha para o público-alvo. Assim, na (6) propagação tem-se o ganho de reputação como um dos objetivos estabelecidos por meio da comunicação viral feita pelas consumidores. É a chave do marketing viral atrelado com a lucratividade da empresa na internet. Consiste no trabalho de espalhar conteúdo para que haja estimulação para que os consumidores propaguem seu conteúdo proposto, fazendo que marca ganhe credibilidade e maiores alcances de margens. Já a (7) personalização consiste na geração de relacionamento com o consumidor, onde se cria uma maneira de comunicar-se de uma maneira personalizada de acordo com o hábito de cada um, onde a comunicação segmentada passa a ser o foco principal, ajudando a aproveitar as sazonalidades de cada segmento público para uma oferta mais pertinente e eficiente. E, finalmente, há a (8) precisão, que se constitui do princípio de extrair dados relevantes para o negócio, como transformá-los em informações pertinentes e em conhecimento, referindo-se à parte de monitorar dados, e segmentar melhor as decisões, ajustando a empresa aos tópicos que estão gerando melhores resultados.

Dando continuidade, é importante saber a ligação entre as mídias sociais e as mídias tradicionais, sendo que as duas são complementares, de acordo com Telles (2010). O fato de se prestar atenção nas opiniões de comunidades e comentários em redes sociais, com a proposta de satisfazer as necessidades e interagir com os

usuários, é a base do marketing de relacionamento nas mídias sociais, onde a comunicação deve se dar de forma diferente das mídias tradicionais (Telles, 2010).

Relacionando as estratégias em *social media* com o assunto, Telles (2010, p.7, grifo nosso) explica que:

[...] são importantes quando também existem estratégias para estabelecer uma boa presença digital pela empresa. [...] Sob a ótica do marketing, as plataformas de redes sociais ou de sites de relacionamento social estão inseridas no contexto das mídias sociais. [...] são uma das estratégias de marketing nas plataformas digitais, o qual está dentro do grande guarda-chuva do marketing [...].

2.2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

De acordo com Certo e Peter (2005), o estudo da administração estratégica surgiu após o patrocínio da Fundação *Ford* e a *Carnegie Corporation* nos anos 50, resultando em algumas pesquisas sobre currículos de escolas de administração norte-americanas. Originou-se um resumo de pesquisa, intitulado de “Relatório *Gordon-Howell*”, recomendando que os ensinamentos de administração incluíssem um curso de capacitação na área de política de negócios para tornar-se mais abrangente. Dessa forma, estratégia é definida como um curso de ação que garante para a organização o alcance dos seus objetivos (Certo e Peter, 2005).

Segundo Mintzberg (2001), a estratégia age como uma força que liga a organização no meio em que se envolve, causando consistência no comportamento ao longo do tempo, auxiliando o processo de tomada de decisões organizacionais se deparar diretamente com seu meio envolvente. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001), uma estratégia consiste em ser um conjunto de ações integradas e coordenadas, direcionadas para a exploração de competências, resultando em uma vantagem competitiva.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a definição de uma estratégia na empresa se dá de acordo com a teoria de obter vantagens competitivas. Vantagem competitiva consiste na capacidade da empresa de gerar maior valor econômico – diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente e o custo

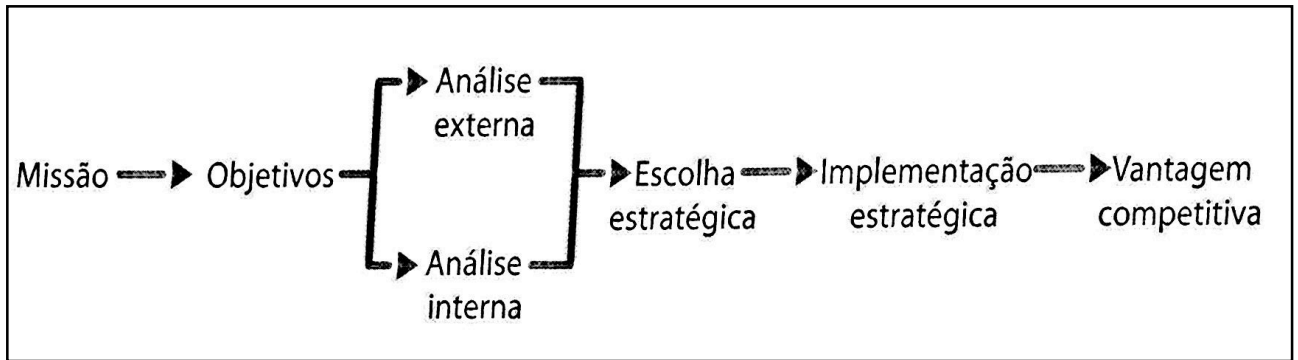
econômico total desses produtos ou serviços – do que empresas rivais, sabendo que o tamanho da vantagem competitiva é a diferença entre o valor econômico que essa consegue criar comparado com o de suas rivais. A estratégia da empresa é quase sempre uma teoria, e consiste em sua melhor aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como essa evolução deverá ser explorada para que seja criada uma vantagem competitiva. Cada uma dessas teorias relacionadas ao ganho de vantagem competitiva é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses atreladas a evolução da competição no mercado atuante, e de que forma essa evolução pode trazer lucros para a empresa. Sendo assim, quanto mais precisas forem as suposições e hipóteses, maior será a probabilidade da empresa ter verdadeiras vantagens competitivas nas implementações de suas estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Um conceito importante na área de estratégia é o conceito de “administração estratégica”. Segundo Certo e Peter (2005, p.3, grifo nosso) a administração estratégica é definida como “[...] um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.” Certo e Peter (2005) também defendem que o processo de administração estratégica é contínuo, iniciando fora da organização e desdobrando-se dentro dela.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), a administração estratégica tem uma natureza dinâmica, por ser representada pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para a tangência de competitividade estratégica de uma empresa.

O processo de administração estratégica consiste em reduzir a probabilidade de se cometer erros na elaboração de uma estratégia (BARNEY; HESTERLY, 2007). E este consiste em “[...] um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 5, grifo nosso).

O processo de administração estratégica inicia quando uma empresa define sua missão – propósito de longo prazo para a empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007), conforme modelo seguinte:



(BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 5)

Dando continuidade ao modelo proposto, Barney e Hesterly (2007, p. 8) resumem que “enquanto a missão de uma empresa é uma declaração ampla de seus propósitos e valores, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão”.

As análises externas e internas ocorrem de forma quase simultânea, sendo que a análise externa identifica à empresa, as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo, examinando como a competição em seu ambiente atuante evoluirá e quais são as implicações para as ameaças e oportunidades que enfrenta. Enquanto a análise externa foca nas ameaças e oportunidades, a análise interna consiste em identificar suas forças, fraquezas e quais recursos resultaram ou não, na formação de vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Posterior a esse processo, vem então a escolha estratégica. As escolhas estratégicas se encaixam em duas categorias, sendo elas, estratégias no nível de negócios e estratégias no nível corporativo. A primeira se define por “[...] ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor [...]” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 10, grifo nosso). E a segunda “[...] ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 10, grifo nosso).

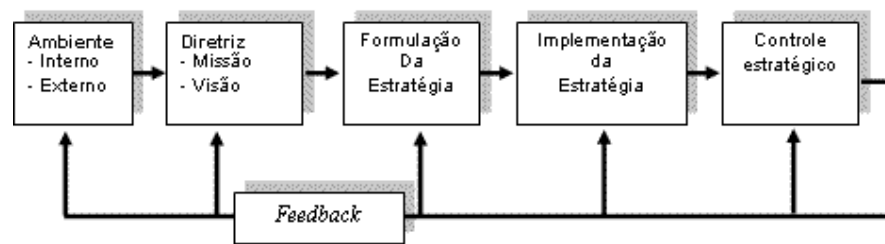
Barney e Hesterly (2007, p. 10, grifo nosso) resumem que o objetivo de se fazer uma escolha estratégica é:

[...] optar por uma estratégia que (1) respalde a missão da empresa, (2) seja consistente com os objetivos da empresa, (3) explore oportunidades no ambiente da empresa com seus pontos fortes e (4) neutralize ameaças no ambiente da empresa ao mesmo tempo que evite seus pontos fracos.

O último passo desse processo é a implementação da estratégia, para que seja gerada então a vantagem competitiva. Segundo Barney e Hesterly (2007) esta implementação se dá quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais alinhadas com a estratégia tomada, definindo três variáveis específicas que são consideradas bastante relevantes: (1) estrutura organizacional formal da empresa, (2) seus sistemas formais e informais de controle gerencial e (3) sua respectiva política de remuneração de funcionários. Quanto mais consistentes estes processos estiverem com suas estratégias, melhor serão os resultados (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Certo e Peter (2005) propõem um processo similar de administração estratégica, que se desenvolve nas etapas seguintes: (1) análise do ambiente, que é o processo de monitorar o ambiente organizacional – conjunto de todos os fatores, tanto os internos quando os externos, que influenciam os progressos feitos por meio dos objetivos –, identificando as oportunidades, riscos atuais e futuros; (2) estabelecimento da diretriz operacional, que consiste em estabelecer dois indicadores principais, que é a missão organizacional e os objetivos; (3) formulação da estratégia, que se define por projetar e selecionar devidas ações que levarão à realização dos objetivos organizacionais (4) implementação da estratégia; e (5) controle estratégico, que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo da administração estratégica, a fim de melhorá-lo, de forma a se tornar mais funcional.

Tal modelo descrito, se elabora conforme modelo seguinte:



(CERTO; PETER, 2005, p.8, adaptado).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o estudo de caso qualitativo, por abordar um fenômeno complexo: o marketing digital e suas consequências. O estudo de caso, conforme define Yin (2001), é inigualável quando se busca a compreensão para fenômenos individuais, organizacionais e políticos, e este se dá quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, obtendo fenômenos contemporâneos sendo inseridos em algum contexto de vida real, resultando em estudos organizacionais e gerenciais utilizados como uma das principais estratégias de pesquisa, como no artigo presente. Por facilidade de acesso do pesquisador ao fenômeno, foi investigado o caso de um grande jornal nacional e um dos principais da Capital, o Jornal de Brasília, que ingressou no mercado digital a partir de 2005.

A pesquisa foi qualitativa por ter como principal objetivo compreender o contexto do problema e descrevê-lo, de forma a explorar processos, características e construção de sentido, não tendo a intenção de fazer uma generalização para o público-alvo. Foram então abordados dados de natureza interpretativa e semântica, de maneira a permitir futuros estudos quantitativos.

A pesquisa qualitativa tem significados diferentes dentro do contexto de ciências sociais. Ela se define por ser um conjunto de interpretativas técnicas diferentes que focam em descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, onde o principal objetivo é traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, de forma a procurar reduzir a distância entre indicador e indicado, teoria e dados e contexto e ação (MAANEN, 1979).

Dentro dessa abordagem qualitativa, as técnicas de pesquisa ligadas à coleta de dados foram a entrevista aberta, a observação participante e a análise documental, sendo então as fontes de informação tanto primárias quanto secundárias.

Gil (1999, p. 117) define que a entrevista consiste em forma de interação social, onde acontece um diálogo de forma assimétrica, “em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. “Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ et al., 1967, p. 273 apud GIL, 1999, p. 117). Nesse contexto, foram analisadas entrevistas abertas com dirigentes dos seguintes cargos: Presidente, Diretor Superintendente, Diretor Geral, Gerente Comercial, Gerente de Circulação, Gerente de Marketing, Gerente de Tecnologia, Diretor Financeiro, Auditor Financeiro, Editor-chefe, Editores Executivos e Editora digital. Assim, no total, foram feitas 12 entrevistas.

A aplicação das entrevistas abertas aliadas à transcrição das principais variáveis no programa Microsoft Excel ® permitiram uma análise mais ampla e detalhada sobre o fenômeno complexo do marketing digital na empresa Jornal de Brasília. Dessa forma, foi facilitada a codificação das entrevistas proposta por Charmaz (2009), que define que com a codificação se descreve o que ocorre nos dados, permitindo um debate sobre o que esse dados significam. Resumindo, são levantadas variáveis abordadas em comum, e estas são estudadas para entender sua relevância em cima do fato que está sendo estudado, que no caso, se trata de marketing digital.

Quanto à observação, se compreende que esta se define por “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (LAKATOS, 1996). A observação participante se diferencia da observação comum. Essa diferenciação ocorre quando o pesquisador deixa de ser um observador externo e passa a participar ativamente do processo, fazendo o pesquisador adotar o estilo de vida que o próprio grupo utiliza, temporariamente (COSTA, 1987). Neste estudo de caso, essa vivência foi possível devido ao fato deste autor ser colaborador da empresa estudada.

A análise documental, de acordo com Ludke e André (1986, p. 38, grifo nosso), “[...] pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. Ainda de acordo com Ludke

e André (1986), esta técnica busca identificar informações factuais em documentos, a partir de hipóteses de interesse ou questões. Nesse sentido, documentos do jornal de Brasília foram acessados, mais precisamente no primeiro semestre do ano de 2013.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. O Jornal de Brasília e sua inserção na internet

A empresa Jornal de Brasília foi fundada em 10 de dezembro de 1972 por Jaime Câmara, atingindo rapidamente a posição de segundo maior jornal impresso do DF no quesito de circulação paga abordando uma completa cobertura sobre notícias locais, nacionais e internacionais, entregando esse conteúdo aos cidadãos e moradores da Capital Federal.

O grupo Jornal de Brasília possui três importantes e diferentes veículos de comunicação: o Jornal de Brasília, com a proposta de *premium newspaper*, mais voltado às classes A/B mas atingindo em proporção considerável as classes B/C; o jornal Na Hora H!, com a proposta de ser um jornal popular e dinâmico com linguagem popular voltado para as classes principais C/D; e o ClicaBrasília, considerado um dos maiores portais de internet do centro-oeste, com boa credibilidade e influência no Distrito Federal.

O Jornal de Brasília é um veículo de comunicação de grande alcance local, que atinge um público bastante extenso e variado. O diário cobre, além de conteúdo locais e nacionais, também outras linhas editoriais referentes a esportes, cultura, lazer, política e internacional. Atualmente, seu índice de leitura líquida é de 128 mil leitores, sendo 11% deles pertencentes à classe A, 56% à classe B, 30% à classe C, e 3% à classe D. (Marplan, 2012).

Através de análises documentais e entrevistas abertas, descobriu-se que a inclusão da empresa Jornal de Brasília no campo digital se deu através da criação de seu site, que tinha o simples intuito de marcar presença digital da marca no mundo online que estava a ganhar espaço. Importante ressaltar que este início de digitalização se deu sem nenhum fim comercial, onde a principal atividade era a transcrição de matérias do jornal impresso para o site na internet. Posteriormente, foi criado então um outro site com fins de portal digital, nomeado de "ClicaBrasilia", com

a finalidade de atingir fins comerciais, buscando rentabilidade e explorando novos negócios digitais atrelados à cobertura de eventos e à abordagem cultural da cidade de Brasília. Posteriormente, o portal do Jornal de Brasília foi integrado com o portal do ClicaBrasilia, de forma a exibir a edição digital do impresso no portal para aquelas pessoas que não queriam ir até a banca para executar a compra do jornal impresso. Hoje, o ClicaBrasília é considerado um dos mais portais mais influentes da Capital Federal. Tem uma linguagem moderna e propõe fácil navegação, apresentando notícias locais, entretenimento, e recursos multimídias. Esse possui a versão digital do jornal impresso, contendo todos os seus cadernos, fortalecendo a imagem do grupo como um todo. Hoje, o portal conta com uma média de 620.500 visitas mensais, 2.200.000 visualizações de página, 260.000 usuários únicos, e 20.000 visitas diárias (dados extraídos do Google Analytics ® em Março de 2013).

Os números apresentados atrelados a suas estatísticas fazem do Grupo Jornal de Brasília o segundo maior grupo de comunicação do Distrito Federal, tendo o Grupo Diários Associados, composto pelos jornais Correio Braziliense e Aqui DF, a rádio Clube FM e o portal eletrônico CorreioWeb, ocupando a primeira posição local.

Considerando contratados e terceirizados, o grupo Jornal de Brasília tem mais de 150 pessoas trabalhando em prol da empresa, divididas entre os departamentos: Industrial, Marketing, Comercial, Financeiro, OPEC, Circulação, Redação, Infra-Estrutura, Tecnologia da Informação, Logística, e Mídias Digitais. Seus valores consistem em: foco no cliente; orientação para resultados; integridade no relacionamento com seus colaboradores; cidadania; e interação com parceiros e fornecedores.

4.1.2. Variáveis codificadas

As categorias encontradas no processo de codificação das entrevistas são apresentadas abaixo.

4.1.2.1. Falta de prioridade quanto ao meio digital

Foi levantado que no Jornal de Brasília, até mesmo pela popularização da marca, a prioridade em seu mercado atuante sempre foi o seu produto “jornal impresso”. O diretor superintendente do jornal afirma esse fato, dizendo que “a mão

de obra especializada é prova disso, uma vez que os profissionais voltados para o jornal impresso, se encontram em quantidade bastante maior do que profissionais para os meios digitais da empresa.” Mesmo assim, os entrevistados reconhecem que o meio online está em incontrolável crescimento e que a empresa deve colocar uma maior prioridade para este fenômeno.

Essa prioridade do jornal impresso acontece até mesmo na questão operacional da redação, onde são dadas maiores prioridades para matérias impressas, o que se justifica pelo fato de parte dos editores entrevistados acreditarem que a internet ainda é um fenômeno incipiente. Percebe-se nas respostas dos entrevistados uma visão bastante tradicional em relação ao dinamismo da internet e o mercado do jornal impresso, esse último marcado pelo tradicionalismo do próprio Jornal. As campanhas de marketing são prova total disso, uma vez que, de acordo com a gerente de marketing da empresa, “a credibilização das divulgações de campanhas promocionais em meio offline é muito mais alta”, e assim se tem maior retorno dessa forma. Tal fato pode ser percebido também diante das explicações do auditor financeiro e de um dos presidentes que participaram ativamente do processo de criação do portal, e que afirmaram que esse portal passou por três etapas: (1) criação do portal Jornal de Brasília para marcar presença no meio digital, criado para a finalidade de transcrição de informações do jornal impresso para o site, e sem nenhuma finalidade comercial; (2) criação do portal ClicaBrasília, voltado para a área cultural da cidade e com a proposta de ser um site totalmente independente da marca Jornal de Brasília, com fins comerciais; (3) a integração dos dois portais em um só, de forma deixar a marca ClicaBrasília aproveitar a força da marca Jornal de Brasília para que fosse reconhecido como “ClicaBrasília, o portal do Jornal de Brasília”, fato que gerou algumas adversidades para a empresa. Isso mostra que a Empresa procurava sustentar o meio online com o nome do jornal impresso, dando prioridade para a valorização da marca do diário.

4.1.2.2. Falta de planejamento e de objetivos quanto ao meio digital

No histórico de ações no meio digital da empresa, verificou-se pelos entrevistados participantes dessas ações que não houve planejamento, com exceção do lançamento do portal em sua criação. O auditor financeiro confirma isso:

[...] se a idéia que tínhamos fosse considerada importante e de bom potencial, levávamos a frente para que confiássemos no seu resultado, mas sem nenhum objetivo ou planejamento estabelecido anteriormente, o que está sendo corrigido agora.

Dessa forma, também nunca foram estabelecidos objetivos para a Empresa no campo digital, diferentemente do meio tradicional, onde foram elaborados vários projetos especiais e diferenciados para dar cada vez mais um diferencial competitivo no produto impresso. Os entrevistados também relataram a falta de orientação perante alguns projetos digitais e metas do próprio portal.

4.1.2.3. Receitas provenientes do “mundo” online

De acordo com o gerente comercial e o diretor financeiro da Empresa, as receitas que foram efetivadas e conquistadas na internet são ainda totalmente insignificantes. Esse fato ocorreu por questões também de descredibilização do mercado anunciante no meio online e também pela ausência de uma equipe comercial específica para este fim. Os entrevistados acreditam que esse mercado publicitário online tem grande potencial, porém acham que se tem maior resultado no meio offline. No entanto, esses mesmos entrevistados acreditam que essa prioridade pode se inverter, pois no meio online não se tem o custo de distribuição e fabricação, como se tem na produção do jornal impresso.

4.1.2.4. Oportunidade no meio digital

Os entrevistados apresentaram uma visão quase unânime, bem exemplificada pela Editora Digital, quando afirma que:

[...] enquanto muitos acham que o crescimento da internet é uma verdadeira ameaça para o jornal impresso, muitos não vêem que este fato na verdade é uma enorme oportunidade para as empresas que geram conteúdo de credibilidade e popularmente conhecido atrelado a um bom valor agregado a marca. São tantos produtos e tendência surgindo no mundo online a todo momento, que cada uma, se bem explorada, nos trará bons frutos para colhermos no futuro.

Os entrevistados então afirmaram que a oportunidade é enorme e que pode ser uma ótima saída para as factuais vendas enfraquecidas de jornal impresso.

Tal oportunidade é evidenciada pelos futuros projetos que a Empresa tem na área digital, uma vez que recentemente foi criada uma área específica de mídias digitais para tratar desse assunto, para que as oportunidades emergentes nesse meio sejam aproveitadas de forma pioneira na capital federal. Dentro desse contexto, a diretoria afirmou que grandes planos para essa área estão surgindo, com metas ambiciosas e comprometedoras para que o estágio atual, que consiste na prioridade do impresso, seja invertido no sentido que o portal torne-se auto sustentável e mostre sua relevância. Na verdade, o portal não teria sido criado se não houvesse uma grande oportunidade no mundo online, afirma o gerente de tecnologia, que se ocupou muito nos últimos anos com a estruturação da parte técnica do portal. Além disso, a empresa Jornal de Brasília também contratou uma agência digital para trabalhar a fins de consultoria e monitoramento de dados.

4.1.2.5. Hábitos antigos (mídias tradicionais) e hábitos novos (novas mídias)

Apesar de não negar que a oportunidade imensa do meio da internet influencia diretamente no hábito de leitores de mídias tradicionais, a maioria dos entrevistados não acredita que os novos hábitos eliminarão os antigos, como afirma a editora chefe do jornal:

[...] o surgimento da internet e a questão do consumo do jornal impresso, têm perspectivas e necessidades diferentes. A expectativa do consumidor quando vai ler uma notícia na internet é uma, e quando este vai ler seu jornal é completamente outra.

4.1.2.6. Mídias Sociais e comportamento do consumidor

Este foi um assunto que se deu bastante importância pelos entrevistados, pois esses presenciaram muitos resultados de campanhas promocionais em mídias sociais que ajudaram a veicular promoções no próprio jornal, tendo um alcance semanal de uma média de dez mil pessoas. O presidente afirma:

[...] no começo eu achava que esse tipo de coisa de rede social serviria somente para meus filhos, até que vi uma grande oportunidade empresarial dentro desse meio, e as próprias redes sociais começaram a se adaptar de uma forma tão rápida e eficiente para este mesmo fim. Concluí que era importante darmos relevância nesse mundo social. A interação com nosso leitor, a fidelização do nosso cliente, é uma oportunidade ímpar de alcançarmos de forma diferenciada nas mídias sociais. Se torna uma forma de *branding* agressivo da marca, para nos colocar exatamente aonde nosso leitor está hoje, pois devemos nos comportar como este se comporta, e apresentar a ele o que ele espera de um noticiário, pois se não ligarmos para o comportamento do nosso consumidor da internet, não estaremos atingindo o público que devemos atingir, e nossos objetivos estarão indo por água abaixo. Isso serve tanto para o nosso trabalho no portal, quando o trabalho no impresso e nas mídias sociais.

4.1.2.7. Ausência de integração do meio online com o meio offline da empresa

Quando os entrevistados foram perguntados sobre a integração do meio online com o meio offline, viu-se que ela de fato existe, mas que “ainda não é tão bem explorada como deveria ser”, como afirma o diretor superintendente. Esta integração se dá somente de forma a mostrar alguns comentários feitos no portal em relação a algumas notícias, enquanto poderia haver uma dinâmica maior do jornal impresso com as mídias sociais e o portal, de maneira que ocorresse uma interação entre os três tipo de veículos.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação às teorias apresentadas no referencial teórico, observou-se uma grande coerência da entrada do Jornal de Brasília no “mundo” digital com a maior parte dos modelos propostos, com exceção da mente tradicionalista e conservadora de alguns dos entrevistados na questão de acreditar que a internet ainda é um fenômeno que ainda está a surgir plenamente.

De acordo com as entrevistas realizadas, verificou-se que a migração para o meio digital está se dando de acordo com o fenômeno da internet, que é considerado bastante importante e apresenta uma enorme oportunidade para a organização. Percebe-se que a Empresa está focando na realização de

planejamentos, formação de objetivos, análises internas e externas em relação ao marketing digital, para projetos próximos, o que mostra sua inclusão dentro das teorias apresentadas sobre estratégias, como as abordagens de Barney e Hesterly (2007) e de Certo e Peter (2005).

Em relação às categorias encontradas referentes a oportunidades e à falta de prioridade no campo digital, percebe-se que a situação da Empresa está totalmente enquadrada no que Chleba (1999) afirma sobre o fato de muitas empresas ainda não terem percebido o potencial do marketing digital. No entanto, a Empresa apresenta consistência integral quanto ao seu modelo de sete forças fundamentais (interatividade, personalização, globalização, integração, aproximação, convergência, democratização da informação), mostrando que a prática do marketing digital da empresa, apesar de não estar totalmente focada e bem explorada, se encontra atualizada.

Outro fato que também apresenta inconsistência referente a teoria levantada, se refere à falta de integração de mídias sociais e mídias tradicionais, as quais, de acordo com Telles (2010), deveriam se complementar.

Um dos principais pontos levantados nas teorias consiste na importância em se entender o comportamento do consumidor, em que Adolpho (2011) determina que o ciclo do marketing digital deve começar e terminar pelo consumidor. Grande parte da teoria levantada comenta sua importância, assim como Torres (2009), que coloca o consumidor no centro do marketing digital, apresentando então um modelo focado no comportamento do consumidor referente a estratégias do marketing digital. Esta importância pôde ser percebida na Empresa em relação às mídias sociais, ao portal e até mesmo ao jornal impresso, em que o comportamento do consumidor é fundamental na fixação de objetivos e análise de tendências. Porém, quanto a esse modelo de Torres (2009), observou-se, através de algumas análises documentais, a falta de prática de algumas das estratégias apresentadas nesse modelo: a Empresa não pratica o e-mail marketing, o marketing viral e a pesquisa on-line.

Ainda com base em análises documentais, percebeu-se coerência com o modelo dos 8 P's do marketing digital proposto por Adolpho (2011), com exceção, novamente, do primeiro "P" de pesquisa, e do "P" de propagação, no que se refere ao marketing viral. Importante ressaltar que o "P" referente ao planejamento, apesar de não ter sido realizado em algumas ações anteriores, está sendo realizado para

estabelecer ações que hão de acontecer, logo, esse se encontra presente na prática atual da Empresa.

6. CONCLUSÃO

Uma vez que o objetivo principal deste artigo é estudar a empresa Jornal de Brasília quanto ao surgimento do marketing digital e suas influências nas estratégias dessa empresa, o problema deste artigo foi respondido, contribuindo para a sociedade de forma a exercer maior entendimento da política de um jornal impresso e sua preparação para o futuro. Percebeu-se que o surgimento do marketing digital está apresentando sérias influências e impactos nos planejamentos estratégicos da Empresa, uma vez que projetos para essa área estão sendo realizados para que se busque rentabilidade comercial e para que futuramente o portal digital do Jornal de Brasília se torne de referência nacional, assim como é o seu jornal impresso. Ficou claro que a prioridade da Empresa se concentra na prática do jornalismo impresso, até mesmo pela tradição do mesmo na capital federal, porém, isso não impede a Empresa de investir seu capital no novo mercado e de reconhecer que ela tem de se adaptar ao mundo online.

6.1. Limitações

Entre as limitações, pode-se incluir o curto tempo estabelecido para a construção deste artigo e a escassez de autores de credibilidade para o referencial teórico de marketing digital.

6.2. Agenda Futura

Como sugestão de trabalhos futuros nessa área, seria relevante analisar uma instituição de jornalismo impresso já incluída de forma estável no meio digital, e uma empresa totalmente voltada para noticiários online, para que sejam comparadas as estratégias de distintos meios de comunicação e em situações diferentes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital: o Seu Guia Estratégico de Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

CHARMAZ, Kathy. **A Construção da Teoria Fundamentada: Guia prático para Análise Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

CHLEBA, Márcio. **Marketing Digital: Novas tecnologias e Novos Modelos de Negócio**. 3ª Edição. São Paulo: Futura, 2000.

COSTA, Maria Cristina Castilho. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, Michael A. & IRELAND, R. Duane & HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

INSTITUTO MARPLAN. XLVII Estudos Marplan – 3º Trim./12 – Mercado Brasília – Ambos os sexos – leitores de jornal. Rio de Janeiro, 2012.

K. YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Edição do Milênio. São Paulo: Makron, 2001.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MAANEN, Jonh Van. **Métodos Qualitativos Reformados para Pesquisa Organizacional**: um Prefácio em Ciência Administrativa Trimestral. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 1979.

MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer?** 1ª edição. São Paulo: Contexto, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa qualitativa em saúde. 2ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 3ª edição. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais**. 2ª Edição. São Paulo: M. Books, 2011.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. 1ª Edição. São Paulo: Novatec, 2009.